

Optimalizace procesu výběru dodavatelů

Radek Lasák

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek LASÁK**
Osobní číslo: **L09379**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Optimalizace procesu výběru dodavatelů**

Zásady pro vypracování:

1. Tvorba teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce, výklad použitých metod, pro řešení praktické problematiky
2. Stručný popis společnosti, analýza současného stavu systému výběru dodavatelů
3. Návrh zlepšení s využitím metod, popsanych v teoretické části bakalářské práce
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] **TOMEK, J. HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. Praha. Management Press. 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5**

[2] **ILUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno. Computer Press. 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6**

[3] **IGUDEHUS, T. KOTZAB, H. Comprehensive logistics. Berlin. Springer. 891 s. ISBN 978-3-540-68652-1 (e-library UTB)**

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martin Hart, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Optimalizace procesu výběru dodavatele“ je provedení analýzy výběru dodavatele v konkrétním podniku, který se zabývá výrobou koncovek pro hydraulické hadice a jejich kompletováním.

Práce je rozčleněna na dvě části, praktickou a teoretickou část. První část se zabývá teoretickým popisem dané problematiky pomocí teoretických zdrojů od různých autorů, které objasňují danou problematiku v teoretické rovině. V druhé praktické části je popisován současný průběh výběru dodavatele v konkrétním podniku a na základě zjištěných poznatků v teoretické části práce je vytvořen návrh zlepšení současného stavu při výběru dodavatelů.

Klíčová slova: nákup, nákupčí, dodavatelé, hodnocení dodavatele, výběr dodavatele, kritéria a metody hodnocení.

ABSTRACT

Subject of bachelor's degree work „optimization of the process access supplier“ them ride out analyses access supplier in a particular enterprise, that does deals fabrication ending for hydraulic brittle star and their entire.

Work is to out article into two parts, businesslike and academic in part. First part of with deals academic conformity given matters by dint of academic of resources as from different author of, which bring out given matters in academic plane. In second childhood practicals parts is describing actual course access supplier in a particular enterprise and on the under the identified by finding in academic parts work is to achieve design betterment actual status by access bringer.

Keywords: purchase, purchaseer, suppliers, supplier evaluation, supplier selection, criteria and evaluation methods.

Na tomto místě bych velice rád poděkoval Ing. Martinu Hartovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji firmě XY za poskytnuté informace.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne ..8.4.2013.....

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUP A ŘÍZENÍ NÁKUPU	11
1.1 POVAHA NÁKUPNÍ JEDNOTKY	11
1.2 TYPY ROZHODNUTÍ A ROZHODOVACÍ PROCES	12
1.3 DALŠÍ CHARAKTERISTIKY TRHŮ ORGANIZACÍ	13
1.4 MODEL NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ	13
1.5 KDO SE PODÍLÍ NA B2B NÁKUPNÍM PROCESU?	14
1.6 CO MÁ NEJVĚTŠÍ VLIV NA ROZHODNUTÍ O NAKUPOVÁNÍ ORGANIZACE?	19
1.7 RŮZNÉ SKUPINY VLIVŮ NA NÁKUPČÍ ORGANIZACE	19
2 PROCES NÁKUPU	23
2.1 JAK ORGANIZACE PROVÁDĚJÍ SVÁ NÁKUPNÍ ROZHODNUTÍ?	23
2.2 JEDNOTLIVÉ KROKY TYPICKÉHO NÁKUPU	23
3 DODATELSKO- ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	33
3.1 INTENZIVNÍ UPLATNĚNÍ PRINCIPU ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE	33
3.2 DODAVATELSKÝ UŽITEK	33
3.3 UKAZATELE EFEKTIVNOSTI DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE	33
3.4 SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ	34
4 EXAKTNÍ METODY VÝBĚRU DODAVATELŮ	35
4.1 KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	35
4.2 STANOVENÍ VAH KRITÉRIÍ	36
4.3 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	36
5 METODY DIFERENCOVANÉHO ŘÍZENÍ	39
5.1 ANALÝZA ABC	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 FIRMA XY	42
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKU	42
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	43
7 SOUČASNÁ PRAXE PŘI VÝBĚRU DODAVATELŮ	44
7.1 ROZČLENĚNÍ VSTUPNÍCH POLOŽEK	44
8 NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VÝBĚRU DODAVATELŮ	47
8.1 HODNOCENÍ DODAVATELŮ HLAVNÍCH VSTUPŮ	48
8.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ VEDLEJŠÍCH VSTUPŮ	50
8.3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ POMOCNÝCH VSTUPŮ	52
8.4 EKONOMICKÝ A NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ	53

ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	58
SEZNAM TABULEK	59

ÚVOD

Špatný výběr dodavatelů, může mít za následky dodávky nekvalitních, zbytečně finančně nákladných vstupních materiálů, polotovarů či náhradní dílů. Tímto způsobem dochází k negativnímu ovlivňování správné funkcionality podniku jako celku a snižuje se jeho konkurenční schopnost. Mimo jiné má také špatný výběr vhodných dodavatelů veškerých vhodných potřebných komponentů pro výrobní podnik má samozřejmě vliv na nepravidelné, opožděné nebo nekompletní dodávky a tímto vznikají negativní odchylky z původního plánu výroby. Dochází tím pádem k zvyšování nákladovosti při vykrývání všech vzniklých náhlých výpadků dodávek všech požadovaných komponentů. Samozřejmě dochází tímto při zvyšování nákladovosti k zmenšování čistého zisku firmy. Pokud tento nepříznivý trend trvá po delší časový horizont, může vážně ohrozit likviditu firmy a posléze samotnou existenci podniku jako celku. Každá firma má jiné specifika potřeb, které potřebuje pro své každodenní fungování. Výrobní podnik má rozhodně odlišné specifika požadavků pro provozování své podnikatelské činnosti než firma, která se zabývá obchodní činností, nebo poskytování služeb.

Tato bakalářská práce se bude zabývat problematikou optimalizace procesu výběru dodavatelů. Cílem této bakalářské najít vhodné postupy a kritéria pro vybraný podnik XY. Je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části se daná problematika optimalizace procesu výběru dodavatelů řeší pomocí různých teoretických zdrojů, které popisují různé metody. Praktická část se zabývá současnou praxí při výběru dodavatelů v podniku XY a s pomocí její analýzy, jejichž hlavním cílem je podrobná analýza všech kladů nebo záporů stávajících praktik při výběru dodavatelů. Dále se zabývá aplikováním metod, které byly použity v teoretické části této práce. Také je zde popsána historie a organizační rozčlenění podniku XY.

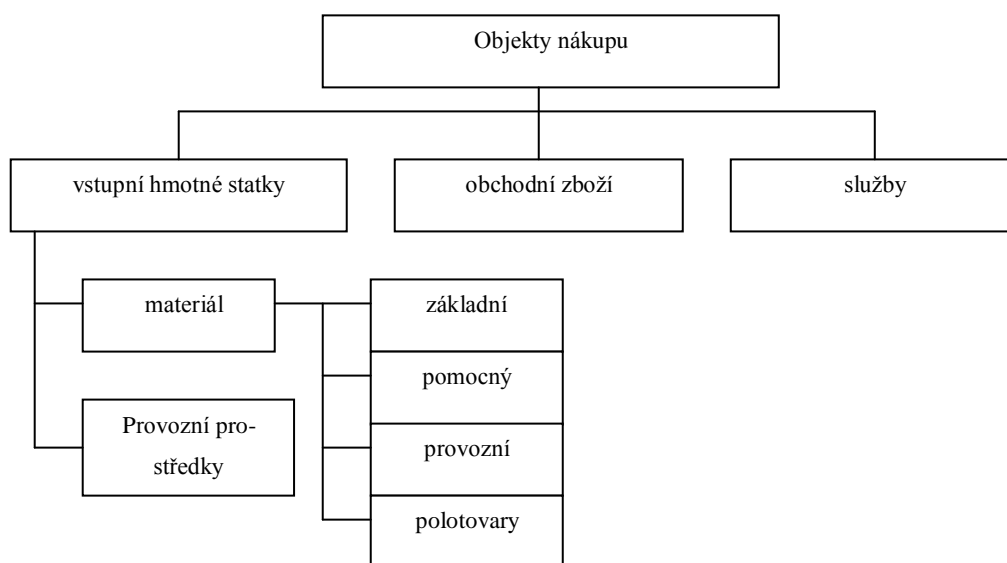
V závěru práce je provedeno zhodnocení všech zjištěných výsledků, které byly získány použitím metod. A vytvoření návrhu vylepšení a doporučení v procesu optimalizace výběru dodavatelů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP A ŘÍZENÍ NÁKUPU

Nákup a řízení nákupu tvoří důležitou a neoddělitelnou součást při provozování výrobního podniku.

Bez nákupu nelze vůbec vyrábět a tím pádem není co prodávat. Velmi důležitou otázkami, které zůstávají na zodpovězení, je co vůbec vyrábět a nakupovat, od jakého dodavatele, za jakou cenu a v jaké kvalitě.



Obr.1 Objekty nákupu v praxi [5]

1.1 Povaha nákupní jednotky

Ve srovnání se spotřebitelskými nákupy zahrnují nákupy organizací obvykle **více kupujících a profesionálnější nákupní úsilí**. Pro organizace často nakupují školení nákupčí, kteří se svou prací učí celou kariéru. Čím složitější nákup, tím spíše se bude na rozhodovacím procesu podílet více lidí. Pro nákup nejdůležitějšího zboží se obvykle zakládají nákupní komise složené s technických odborníků a členů nejvyššího vedení. Proto musí mít marketéři zaměření na organizace školené prodejce schopné uzavírat obchody se školenými nákupčími. [2]

1.2 Typy rozhodnutí a rozhodovací proces

*Organizace mají obvykle při nákupu složitější rozhodování než spotřebitelé. V nákupech se často točí větší sumy peněz, složité ekonomické a technické úvahy a interakce mnoha lidí na mnoha úrovních kupující organizace. Protože jsou tyto nákupy složitější, mohou se firmy rozhodovat déle.*¹

Například nákup složitého počítačového systému může trvat mnoho měsíců- někdy dokonce více než rok- a může jít o miliony liber, tisíce technických údajů a práci desítek lidí, od vrcholového vedení až po koncové uživatele. [4]

Nákupní proces organizace bývá **více formalizovaný** než spotřebitelský nákupní proces. Velké nákupy obvykle vyžadují podrobné specifikace produktu, písemné nákupní objednávky, pečlivé vyhledávání dodavatelů a formální schválení. Kupující firma může dokonce vypracovat příručky podrobně popisující nákupní proces. [4]

A konečně jsou prodávající a kupující v nákupním procesu organizace na sobě často mnohem **více závislí**. Marketér orientovaný na spotřebitele si od zákazníka zachovává odstup. Naopak marketér orientovaný na firmy si může vyhrnout rukávy a úzce spolupracovat se zákazníky ve všech fázích výrobního procesu- pomáhá jim definovat problémy, hledá řešení a podporuje provoz po nákupu. Prodejci orientované na firmy však musí své zákazníky navázat **dlouhodobé vztahy**. V dlouhodobém období si udrží zakázky tak, že uspokojí aktuální potřeby a zároveň myslí dopředu, aby dokázali uspokojit i budoucí potřeby zákazníka. [4]

¹ KOTLER, Philip, ed. Moderní marketing. Přeložili J. LANGEROVÁ, V.NOVÝ.

4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 365

1.3 Další charakteristiky trhů organizací

Přímý nákup

Organizace často nenakupují od prostředníků, ale přímo od výrobců, zejména pokud jde o technicky složité a nákladné předměty. Aerolinky nakupují letadla přímo od Boeingu a Airbusu a univerzity počítače přímo od společností IBM, Dell a dalších. [4]

Reciprocita

Firmy často fungují na recipročním základě a vybírají si dodavatele, kteří na oplátku nakupují od nich. Například papírny mohou kupovat chemikálie od chemičky, která od nich nakupuje papír. [4]

Leasing

Organizace si vybavení stále častěji nekupují přímo, ale pronajímají- ať už jde o tiskařské lisy, elektrárny, firemní letadla, lisy na seno, kopírky nebo vybavení ropných plošin. Linková letadla a auta nakupují hlavně pronajimatelské (leasingové) společnosti. Některé university si začaly pronajímat prostory studentských kolejí, aby měly peníze na jiné investice. V tomto případě jde o zpětný leasing zařízení, která jim kdysi patřila, což je strategie často uplatňována velkými korporacemi. [4]

Nájemce může získat řadu výhod, například více disponibilního kapitálu, získá nejnovější produkty prodejce, lepší služby a jisté daňové výhody. Pronajímatel získá větší čistý příjem a možnost prodávat zákazníkům, kteří si přímý nákup nemohou dovolit. [4]

1.4 Model nákupního chování organizací

Podobně jako u spotřebitelských nákupů jsou i marketingové stimuly pro nakupování organizací tvořeny produktovou politikou, distribuční politikou a komunikační politikou. Dalšími stimuly jsou ekonomické, technologické, politické, kulturní a konkurenční síly v okolním prostředí. Ty představují vstupy, které se uvnitř organizace mění v nákupní reakce výběr výrobků a služeb, výběr dodavatelů, objemy objednávek a dodací, servisní a platební podmínky. Aby marketér dokázal připravit úspěšné strategie marketingového mixu a proměnit stimuly v nákupní reakce, musí porozumět dění uvnitř organizace.

Nákupní aktivita organizace má dvě hlavní složky – nákupní centrum tvořené všemi lidmi, kteří se účastní rozhodování o nákupu, a samotný proces nákupního rozhodování. [4]

Za ústřední problém nákupního marketingu považujeme vyhledávání a volbu (konečný výběr) dodavatele. Dodavatel a jím dodávané komponenty rozhodují o úspěšnosti podniku odběratele na trhu, a to ve třech základních oblastech: [5]

- kvality výstupní produkce
- nákladovosti
- aspektů dodávek zákazníkovi (úroveň zákaznických služeb). [5]

1.5 Kdo se podílí na B2B nákupním procesu?

Kdo nakupuje zboží a služby, které obchodní organizace potřebují? Ta část organizace, která provádí nákupní rozhodnutí se nazývá **nákupní centrum** a je definována jako všechny osoby a jednotky, jenž se účastní nákupního procesu organizace. [4]

Nákupní centrum zahrnuje všechny členy organizace, kteří hrají v procesu nákupního rozhodování některou z následujících pěti rolí:

1. **Uživatelé.** Členové organizace, kteří budou daný výrobek nebo službu využívat. V mnoha případech jsou to právě uživatelé, kdo iniciuje návrh na koupi pomáhá definovat specializace produktu.
2. **Ovlivňovatelé.** Lidé, kteří mají na nákupní rozhodnutí nějaký vliv. Často pomáhají definovat specifikace a zajišťují informace pro hodnocení alternativ. Významnými ovlivňovateli jsou zejména techničtí pracovníci.
3. **Nákupčí.** Lidé s formální pravomocí vybírat dodavatele a sjednávat nákupní podmínky. Mohou pomáhat utvářet specifikace produktu, ale nejdůležitější úlohu hrají při výběru dodavatelů a jednání s nimi. U složitějších nákupů mohou být mezi nákupčími vysoce postavení členové vedení, kteří se účastní vyjednávání.
4. **Rozhodovatelé.** Lidé, kteří mají formální či neformální pravomoc vybírat nebo schvalovat konečné dodavatele. Při rutinních nákupech jsou rozhodovateli nebo přinejmenším schvalovateli často nákupčí.
5. **Vrátní.** Lidé, kteří kontrolují tok informací k ostatním. Například nákupní agenti mohou často prodejci zabránit v setkání s uživateli nebo s rozhodovateli. Dalšími vrátnými jsou například techničtí pracovníci nebo dokonce osobní asistentky. [4]

Odpovědnost za volbu dodavatele

*Odpovědnost za volbu dodavatele nese za normálních okolností **nákupčí**, který jako lidský prvek nákupu významným způsobem přispívá k efektivnosti nákupu.*²

Proto, aby se jednotlivý nákupčí aktivním způsobem zhostili své role, je zapotřebí v podniku vyřešit zejména otázku jejich motivace. Klíčovou úlohu sehrává nejen motivace hmotná ale také podmínky, za nichž nákupčí svou práci vykonává. [5]

Po zhodnocení situace na nákupním trhu (včetně výzkumu) přistupuje nákupčí k samotnému **výběru dodavatele**. Při vlastním rozhodování o dodavatelích lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé z uvedených metod: [5]

Metody při rozhodování o dodavatelích

- **expertního odhadu** (týmu, nebo jednotlivce)
- **scoring- modelu** probíhá na základě kvantifikovaného hodnocení předem stanovených kritérií)
- **porovnání nabídek** (z hlediska cenové úrovně dodavatele)
- **kombinované metody** (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod). [5]

Kromě uplatnění uvedených víceméně objektivních metod je možné se v nákupní praxi podniků setkat s dalšími, **specifickými přístupy k výběru dodavatele**:

- nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji,
- nákupčí razí subjektivní přístup (volí první variantu),
- nákupčí se řídí subjektivními zájmy,
- výběr probíhá formou konkurzního řízení. [5]

² LUKOSZOVÁ, Xénie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer press, 2004. ISBN 80-251-0174-6, s. 103

Při propočtech nákladovosti jednotlivých dodavatelů je nutné zajistit, aby byly propočty srovnatelná, co se týče:

- nakupovaného množství,
- velikosti jednotky,
- ceny. [5]

Při porovnání vzájemně konkurenčních cen dodavatelů musíme zvažovat všechny složky, které mohou její výši ovlivnit. Cenová politika nákupu však ve skutečnosti nemůže být z hlediska opatření tak aktivní, jako je cenová politika prodeje. Nelze ji tedy řešit pomocí technik, které jsou zvažovány v rámci prodejních aktivit. **Prostor pro cenová jednání je dán zejména podnikem, který činí poptávané množství na celkových tržbách dodavatele.** I v situaci významného dodavatele se redukce ceny zpravidla neřeší přímo cenovými nástroji, ale spíše **různými variantami dodacích a platebních podmínek.** [5]

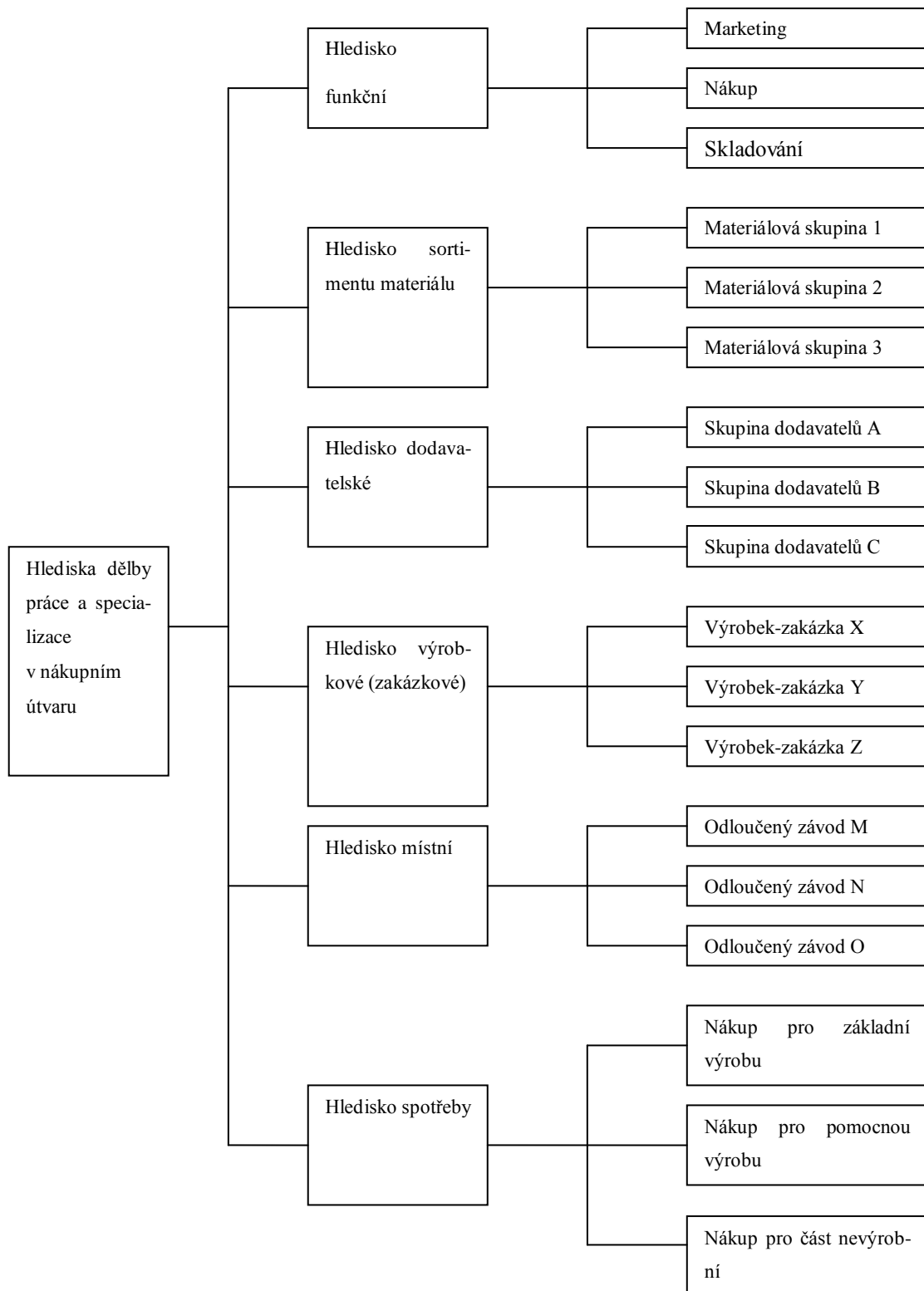
Nákupní centrum není pevně daná, formálně určená jednotka v rámci kupující organizace. Jedná se o množinu nákupních rolí, jenž při různých nákupech zastávají různí lidé. Velikost a složení nákupního centra organizace se liší v závislosti na produktech a nákupních situacích. U některých rutinních nákupů může všechny role nákupního centra zastat jediná osoba- například nákupní agent- která sama provádí nákupní rozhodnutí. U složitějších nákupů se může nákupní centrum skládat z 20-30 lidí z různých oddělení a úrovní řízení organizace. Jeden průzkum ukázal, že průměrný počet ukázal, že se průměrný počet lidí zapojených do nákupního rozhodování pohybuje přibližně od tří (u služeb a předmětů používaných v každodenním provozu) po téměř pět osob (u tak významných nákupů jako jsou stavební díla a strojní vybavení). [4]

Tab. 1 Rozdílné problémy různých nákupních situací [11]

Charakteristika problému/ Nákupní situace	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
První nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný	střední	mírná	ohraňčený
Čistý opakovaný	nízká	malá	žádný

Na globálních trzích se mohou B2B marketéři setkat s ještě větším vlivem nákupních center. Studie porovnávací procesy nákupního rozhodování ve Spojených státech, Švédsku, Francii a jihovýchodní Asii zjistila, že američtí nákupčí jsou ve srovnání se svými protějšky z jiných zemí samotáři. Švédské a americké firmy sice velmi podobnou demografickou strukturu, ale ve Švédsku se týmy do nákupních rozhodnutí zapojují nejvíce nejvíce, zatímco v USA nejméně. Při nákupních rozhodnutích se švédské firmy z ostatních zemí spoléhají na technický personál a technický personál dodavatelů. [4]

Nákupní centrum obvykle zahrnuje několik zřejmých účastníků, kteří se na nákupním rozhodování formálně podílejí. Například na rozhodnutí koupit firemní letadlo se bude pravděpodobně podílet šéf pilot podniku, nákupčí, pracovníci právního oddělení, někdo z vrcholového vedení a další osoby formálně pověřené nákupním rozhodnutím. Mohou se na něm podílet také méně zřejmí, neformální účastníci, přičemž někteří mohou mít na nákupní rozhodování značný vliv či je dokonce samy provádět. Někdy nevědí o všech účastnících nákupního rozhodovacího procesu ani lidé v nákupním centru. Například o tom, jaké podnikové letadlo může rozhodnout člen představenstva, který se o létání zajímá a v letadlech se vyzná. Může také v pozadí tahat za nitky, aby zvrátil rozhodnutí. Mnoho nákupních rozhodnutí v organizacích je výsledkem spleťtých interakcí neustále se obměňujících členů nákupního centra. [4]



Obr. 2 Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru [1]

1.6 Co má největší vliv na nakupování organizace?

Organizace jsou při nákupním rozhodování vystaveny mnoha vlivům. Někteří marketéři předpokládají, že největší vliv mají ekonomické faktory. Mají za to, že kupující dá přednost dodavateli, který nabídne nejnižší cenu, nejlepší produkt nebo nejrozsáhlejší servis. Soustředí se na to, aby kupujícím nabídli výrazné ekonomické výhody. Organizace však nereagují jen na ekonomické, ale i osobní faktory. Ani zdaleka nejsou při nakupování jen chladné, vypočítavé a neosobní, jsou také lidské a společenské. Necháávají se ovlivnit rozumem i emocemi. [4]

Většina marketérů orientovaných na firmy si dnes uvědomuje, že při nákupním rozhodování organizací hrají emoce významnou roli. U reklamy na nákladní auta pro podnikový vozový park bychom například očekávali, že se soustředí na objektivní, výkonnostní a technické parametry. [4]

Když se nabídky dodavatelů navzájem dost podobají, nemá organizace při nákupním rozhodování z čistě racionálního hlediska na čem stavět. Protože svých cílů dosáhnou s kterýmkoliv dodavatelem, mohou si dovolit nechat se při rozhodování více ovlivnit osobními faktory. Když se však konkurenční produkty podstatně liší, nesou nákupci při rozhodování větší zodpovědnost a obvykle věnují ekonomickým faktorům větší pozornost. [4]

1.7 Různé skupiny vlivů na nákupčí organizace

Faktor prostředí.

Kupující na průmyslovém trhu jsou silně ovlivněny faktory současného a očekávaného **ekonomického prostředí**, například úrovní primární poptávky, ekonomickými výhledy a cenou peněz. S rostoucí ekonomickou nejistotou omezují organizace nové investice a snaží se redukovat skladové zásoby. [4]

Stále důležitým faktorem prostředí je nedostatek klíčových materiálů. Firmy jsou dnes často ochotny nakupovat a udržovat větší skladové zásoby nedostatkových materiálů, aby si zajistily dostatečný přísun. Kupující ovlivňují také změny technologického, politického a konkurenčního prostředí. Jejich reakce na chování strategie marketérů může do značné míry ovlivnit kultura a zvyky, zejména v prostředí mezinárodního marketingu. [4]

Organizační faktory

Každá organizace má své cíle, zásady, postupy, strukturu a systémy. Marketér zaměřený na firemní klientelu musí tyto **organizační faktory** znát, jak je to jen možné. Pokládá si otázky typu: Kolik lidí se účastní nákupního rozhodování? Co jsou zač? Jaká je jejich hodnotící kritéria? Jaké jsou zásady a omezení, která organizace stanovuje svým nákupčím? [4]

Efektivnější nákup

Ačkoli jsou nákupní oddělení nezářídka zodpovědná za více než polovinu firemních nákladů, mají v hierarchii organizace často nízké postavení. V některých odvětvích, například v telekomunikacích, činí nákupy výrobců téměř 80 % jejich celkových nákladů. Mnoho firem má tedy dobrý důvod své nákupní efektivity zefektivnit. V některých případech spojují několik funkcí- například nákup, řízení výroby a dopravu- do nadřazené funkce **řízení strategických materiálů**. Nákupní oddělení mnoha nadnárodních korporací jsou odpovědná za nákup materiálů a služeb z celého světa. Mnohé firmy nabízejí vysoké odměny, aby přilákali špičkové nákupčí. To znamená, že marketingoví specialisté zaměření na firemní klientelu musí také zdokonalovat své prodejce, aby se dnešním nákupčím kvalitativně vyrovnali. [4]

Centralizovaný nákup

Ve firmách s mnoha divizemi, jenž mají různé potřeby, se velká část nákupů provádí právě na úrovni divizí. V poslední době se však některé větší firmy pokoušejí nákupy centralizovat. Pro marketéry to znamená pracovat s menším počtem výše postavených nákupčích. Místo, aby prodávali jednotlivým závodům velkých klientů prostřednictvím regionálních prodejců, mohou k uspokojování zákazníka využít **prodejní skupinu pro národní zákazníky**. Například u firmy Xerox má každý z více než 250 národních vedoucích odbytu na starost jednoho až pět národních zákazníků a mnoho různých lokalit. Tito vedoucí odbytu koordinují práci celého týmu firmy Xerox- specialistů, analytiků, prodejců jednotlivých produktů- při prodeji a poskytování služeb významným národním zákazníkům. Prodej na národní úrovni je náročný a vyžaduje špičkové prodejce a propracovaný marketing. [4]

Hodnocení nákupních výsledků

Některé společnosti zavádějí systémy pobídek, které mají odměňovat nákupčí za zvláště dobré nákupy, podobně jak prodejci dostávají prémie za zvláště dobrý prodej. Tyto systémy mají nákupčí motivovat, aby zvýšili tlak na prodejce a snažili se sjednat co nejlepší podmínky. [4]

Mezilidské faktory

Nákupní centrum obvykle tvoří mnoho účastníků, kteří se navzájem ovlivňují. Pro marketéra orientovaného na firemní klientelu je často velmi obtížné určit, jaký druh **mezilidských faktorů** a skupinové dynamiky vstupuje do nákupního procesu. Jak poznamenal jeden spisovatel: Manažéři nenosí cedulku s nápisem osoba s rozhodovací pravomocí nebo bezvýznamný člověk. Mocní jsou často neviditelní, přinejmenším pro prodejce. Ani nejvýše postavený člen rozhodovacího centra nemusí mít největší vliv. Účastníci mohou mít vliv na nákupní rozhodnutí, protože kontrolují odměny a tresty, jsou oblíbení, mají odborné znalosti nebo zvláštní vztah k jiným významným účastníkům. Mezilidské faktory jsou často těžko postižitelné. Marketér se musí snažit pochopit a připravit strategie, které je zohledňují. [4]

Individuální faktory

Každý účastník vnáší do nákupního rozhodování organizace své osobní pohnutky, představy a preference. Tyto individuální faktory jsou ovlivněny osobními charakteristikami, jako je věk, příjem, vzdělání, profesní skupina a postoj k riziku. Kromě toho mají jednotliví nákupčí různé nákupní styly. Může jít o technické typy, provádějící před výběrem dodavatele hloubkové analýzy jednotlivých konkurenčních nabídek. Nebo se může jednat o intuitivní vyjednávače, kteří zkušeně postaví prodejce proti sobě, aby uzavřeli co nejlepší obchod. [4]

Mohou se naskytnout i specifické případy:

1. Nákupce má **příkaz** nakoupit to nejlevnější s ohledem na finanční problémy firmy.
2. **Subjektivní přístup** při nedokonalé, málo účinné stimulaci nákupce (například nemá-li u firmy perspektivu, není stimulován k tomu, aby vyvíjel větší úsilí k zajištění nejvýhodnějšího nákupu.)

3. Subjektivní zájmy

4. V některých případech je výběr z předložených nabídek dodavatelů uskutečňován podle **přesně legislativně vymezených procedur** „výběrového řízení“. Jde o velké státní zakázky, investiční akce apod. [8]

Pro expresní kurýrní službu DHL jsou cílovou skupinou sekretářky a osobní asistentky. Šéf jim řekne, aby poslaly balík, ale často nechá na nich, jakého kurýra zvolí. Aby s nimi firma navázala kontakt, inzeruje v profesních časopisech jako Executive PA a pravidelně se účastní různých akcí. Společnost UPS doručování malých zásilek nezajímá, takže jsou pro ni nejdůležitější vedoucí logistiky, dopravy a distribuce. Aby s nimi navázala kontakt, kupuje si reklamní čas v době sportovních přenosů, dokumentů a filmů vysílaných v hlavním vysílacím čase. [4]

2 PROCES NÁKUPU

Největší problémy k řešení vznikají při naplánování a posléze uskutečnění prvního nákupu.

Tato práce se mimo jiné zabývá také typickými kroky při uskutečnění prvního nákupu.

Danou problematikou se zabývají níže uvedené subkapitoly.

2.1 Jak organizace provádějí svá nákupní rozhodnutí?

Kupující, kteří stojí před prvním nákupem, obvykle procházejí všemi fázemi nákupního procesu. Kupující provádějící modifikovaný opakovaný nákup nebo přímý nákup mohou některé z nich přeskočit. Nyní se budeme věnovat jednotlivým krokům typického prvního nákupu. [4]

2.2 Jednotlivé kroky typického prvního nákupu

1. Rozpoznání problému

Nákupní proces začíná, když si někdo ve firmě uvědomí problém nebo potřebu, kterou lze uspokojit pořízením určitého zboží nebo služby. **Rozpoznání problému** může být důsledkem interních nebo externích stimulů. Interním podmětem může být rozhodnutí společnosti uvést nový produkt, který vyžaduje nová výrobní zařízení a materiály. Nebo se může porouchat stroj a je zapotřebí nové součástky. Nákupní manažer může mít výhrady ke kvalitě produktu, úrovni servisu nebo k cenám stávajícího dodavatele. Externím podmětem mohou být nové nápady z veletrhu, reklama nebo telefonát prodejce, který nabízí lepší produkt či nižší cenu. [4]

Rozpoznání problému

První fáze nákupního procesu organizace, kdy si někdo uvědomí problém nebo potřebu, kterou lze uspokojit pořízením určitého zboží nebo služby. [4]

2. Obecný popis potřeby

Po rozpoznání problému vypracuje kupující **obecný popis potřeby**, zahrnující charakteristiky a množství požadovaného produktu. U standardních věcí to není problém. Ovšem u složitějších produktů je někdy třeba spolupracovat s dalšími osobami- s techniky, uživateli a konzultanty. Často se musí jasně určit, jaký význam bude mít při výběru spolehlivost, životnost, cena a další atributy požadovaného produktu. V této fázi může pohotový marketér pomoci kupujícím definovat jejich potřeby a poskytnout informace o různých charakte-

ristiku produktu. Aby Fokker prosadil použití svého nového materiálu Glare při konstrukci superobřích letadel A380, musí spolupracovat s konstruktéry Airbus Industries a ovlivňovat konstrukční plány a použitý druh materiálů. Nové produkty jsou stále častěji navrhovány ve spolupráci s dodavateli, jejichž vstupy tak ovlivňují specifikace produktů. [4]

Obecný popis potřeby

Fáze nákupního procesu organizace, kdy jsou popsány obecné charakteristiky a množství požadovaného produktu. [4]

3. Specifikace produktu

Následně nakupující organizace vypracuje technickou **specifikaci produktu**, často za pomoci konstrukčního týmu, který provádí hodnotovou analýzu. **Hodnotová analýza** je přístup ke snižování nákladů, v jehož rámci se pečlivě studuje, zda je možné různé komponenty přeprojektovat, standardizovat či vyrábět pomocí méně nákladných postupů. Tým určí a odpovídajícím způsobem specifikuje nejlepší parametry. Prodejci mohou využít hodnotovou analýzu také jako nástroj pro získání nového klienta. Když nezavedený prodejce ukáže kupujícímu způsob, jak něco vyrobit lépe, může změnit přímý opakovaný nákup v první nákup a získat tak šanci na uzavření nového obchodu. [4]

Specifikace produktu

Fáze nákupního procesu organizace, kdy se rozhoduje o nejlepších technických parametrech požadovaného produktu. [4]

Hodnotová analýza

Přístup ke snižování nákladů, jehož rámci pečlivě studuje, zda je možné různé komponenty přeprojektovat, standardizovat či vyrábět pomocí méně nákladných postupů. [4]

4. Hledání dodavatelů

Nyní kupující zahájí **hledání** nejvhodnějších **dodavatelů**. Může si vypracovat krátký seznam kvalifikovaných dodavatelů procházením obchodních adresářů, vyhledáváním pomocí počítače nebo vyžádáním doporučení od jiné firmy. Stále více firem hledá dodavatele na internetu. Pro marketéry to znamená vyrovnání startovních podmínek - menší dodavatelé mají stejné výhody jako velcí a za nominální poplatek mohou být uvedeni ve stejných on-line katalozích. [4]

Hledání dodavatelů

Fáze nákupního procesu organizace, kdy se kupující snaží najít co nejlepší dodavatele.

Organizace Worldwide Internet Solutius Network, známá jako WIZnet (www.wiznet.net), vybuodovala globální interaktivní knihovnu B2B katalogů. Při posledním sčítání obsahovala její databáze úplné specifikace více než 10 milionů výrobků a služeb od 45 tisíc výrobců, distributorů a poskytovatelů průmyslových služeb. Pro nákupčí, kteří denně dostávají stohy pošty, z velké části tvořené katalogy, představuje tento druh nákupů pod jednou střechou neuvěřitelnou úsporu času (i nákladů, protože umožňuje snadnější porovnání). Když byl management konzultantem požádán o vyhledání 9cm platinových kulových ventilů od místního dodavatele, našel WIZnet během 15 sekund šest místních zdrojů, od nichž lze získat právě tento produkt. Nejde jen o elektronické Zlaté stránky, jako jsou Thomas Registr nebo Industry. net, WIZnet obsahuje také veškeré specifikace produktů a nabízí zabezpečenou e-mailovou komunikaci, takže si můžete od dodavatele ihned vyžádat nabídku, nebo si rovnou objednat. Databáze WIZnet obsahuje katalogy z celého světa a každý týden se rozrůstá o dalších 10 tisíc specifikací produktu. [4]

Čím novější je nákup a čím složitější a nákladnější kupovaná položka, tím více času kupující stráví hledáním dodavatelů. Úkolem dodavatele je dostat své jméno do významných adresářů a získat na trhu dobrou pověst. Prodejci by měli sledovat, které firmy právě hledají dodavatele, a zajistit, aby při výběru neopomněli právě je. [4]

Při úvahách o změně dodavatele **věnujeme především pozornost především dodavatelům** (výrobcům či zprostředkovatelům), kteří: [5]

Nabízejí výrobky **levnější při standartní, případně nižší** (ale z hlediska účelu přijatelné) kvalitě a při odpovídajících službách.

Poskytují slevy (množstevní, funkční, sezonní, hotovostní) při jinak stejných podmínkách.

Nabízejí prestižní výrobky (mimořádné kvality) za vyšší cenu.

Nabízejí výrobky v širokém sortimentu s rozmanitými modifikacemi.

Uskutečňují soustavné intenzivní inovace výrobků podle nových technologických poznatků.

Poskytují bohatý servis.

Jsou ochotni jednat a poskytují výhodné platební, dodací, cenové, a logistické podmínky.

Dokáží upoutat seriózní reklamou, která garantuje i odpovídající přístup k obchodnímu jednání.

Garantují určitou stabilitu obchodního vztahu.

Projevují jasně, co od vztahu s odběratelem očekávají, a zřejmě ocení prospěšnost obchodního partnerství i z hlediska svých strategických cílů. [5]

Dva rozdílné přístupy dodavatelů

Podle přístupu k inovacím lze rozlišit:

- **Konzervativní typ dodavatele:** dodává stejný sortiment po dlouhá léta, příliš neusiluje o inovace, ale snaží se být spolehlivý. [8]

Podle Xenie Lukoszové konzervativní typ dodavatele nabízí neměnný sortiment řadu let, ale je zpravidla velmi spolehlivý. [5]

- **Inovační typ dodavatele:** prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby, jakožto i ostatních parametrů nákupního marketingového mixu, problémem bývá menší stabilita a určité počáteční problémy ve vzájemných vztazích. Náročnější, ale naprosto nezbytná je aktualizace informací. [8]

Podle Xenie Lukoszové inovativní typ dodavatele (vhodný pro inovativní odběratele, ale jeho stabilita je nižší). V praxi se tedy nákupčí zpravidla orientuje na výběr takového dodavatele, který svou filozofií odpovídá filozofii podniku odběratele. [5]

V praxi se tedy nákupčí zpravidla orientuje na výběr takového dodavatele, který svou filozofií odpovídá filozofii podniku odběratele. [5]

Odběrateli se doporučuje, aby se čas od času podíval na vzájemný vztah s dodavatelem „očíma dodavatele“ a položil jsi otázku, co **on očekává od vzájemného vztahu**. Obecně je to jasné: růst zisku a dlouhodobá prosperita. [8]

Další očekávání jsou například tato:

-lepší využití kapacit včetně logistického systému,

-prodej výrobků, které se jinak dobře neprodávají (snaha snížit zásoby hotových výrobků, eliminovat sklady aj.)

- naděje, že zákazník (odběratel) projeví zájem o nové druhy výrobků. [8]

Při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že (podle dostupnosti informací a závažnosti nákupního rozhodování) rozhodnutí bude výsledkem

-expertního odhadu týmu nebo odpovědného jednotlivce

-bodového hodnocení (prostého nebo s oceněním – vážením-významnosti jednotlivých kritérii)

- kombinace předchozích přístupů. [8]

5. Vyžádání nabídek

Ve fázi **vyžádání nabídek** vyzve kupující kvalifikované dodavatele, aby předložili své nabídky. Někteří dodavatelé reagují jen posláním katalogu nebo prodejce. Pokud se však jedná o složitý a nákladný produkt, vyžaduje kupující obvykle od potenciálních dodavatelů podrobné písemné nabídky nebo formální prezentace. [4]

Marketéři orientovaní na firemní klientelu se musí vyznat ve výzkumu, přípravě a prezentaci nabídek. Ty by neměli být čistě technickými, ani čistě marketingovými dokumenty. Prezentace by měla vyvolat důvěru a odlišit prezentovanou firmu od konkurence.

Vyžádání nabídek

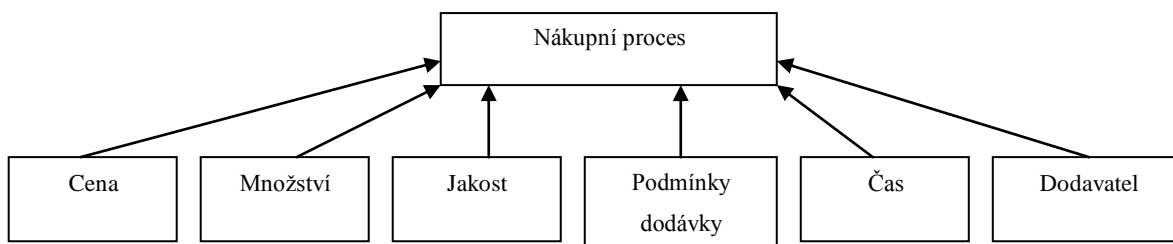
Fáze nákupního procesu organizace, kdy kupující vyzve kvalifikované dodavatele, aby předložili své nabídky. [4]

6. Výběr dodavatelů

Nyní členové nákupního centra prozkoumají nabídky a vyberou dodavatele. Během **výběru dodavatelů** nákupní centrum často vypracuje seznam požadovaných atributů dodavatele a určí jejich relativní význam. V jednom průzkumu uvedli nákupčí jako nejdůležitější faktory ovlivňující vztah mezi dodavatelem a zákazníkem následující atributy: kvalita výrobků a služeb, včasnost dodávek, etické chování firmy, otevřená komunikace a konkurenční ceny. [4]

Mezi další významné faktory patří také možnosti oprav a servisu, technická podpora a konzultace, geografické umístění, dosavadní výkony a reputace. Na základě těchto atributů ohodnotí členové nákupního centra dodavatele a vyberou ty nejlepší z nich. [4]

Při vlastním rozhodování je možno zvažovat celou řadu kritérií, které se dotýkají nabízených výrobků a služeb, zejména jejich jakosti, ceny a kontraktačních podmínek, jakožto i úroveň, pověst a chování dodavatele samotného. Pro praktické hodnocení se však nedoporučuje podlehnout inflaci těchto kritérií, ale spíše volit pouze kritéria, která mají určitou váhu z hlediska konkrétních podmínek podniku. [8]



Obr. 3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [12]

Jejich výběr je třeba důkladně zvážit. Je nutno dát přednost těm, která ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku, tj. náklady, zásoby, jakost a tím i prodejnost finálního výrobku. Přitom je nutno přihlížet i k možnosti průkazného hodnocení. Je nutno zvažovat i objem nákupů od příslušného dodavatele, tzn. jeho finanční a ekonomickou závažnost. Pochopitelně je nutno brát v úvahu i to, zda jde o dodavatele, s kterým má podnik, popřípadě jeho partner určité zkušenosti. [8]

Existuje řada **členění a variant uspořádání kritérií**, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetí a označením.

Pro naše účely kritéria členění do tří skupin:

- Kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim (servisní služeb).
- Kritéria, která se týkají ceny a kontrakčních podmínek (dodacích, platebních apod.).

Kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jakožto i chování (předsmulvného i při realizaci dodávek). [8]

Před konečným rozhodnutím není na škodu projednat znovu, přesněji a konkrétněji některá závaznější kritéria. Při obtížném rozhodování lze vybrat buď jednoho nebo několik dodavatelů. [8]

Často je lépe dát přednost nákupu z více zdrojů, přičemž se eliminuje závislost na jediném dodavateli a navíc se tím naskýtá možnost srovnávat a popř. i získat argumenty o změně podmínek nákupu. [8]

Odpovědnost za volbu dodavatele

Odpovědnost za volbu dodavatele nese za normálních okolností **nákupčí**, který jako lidský prvek nákupu významným způsobem přispívá k efektivnosti nákupu. Proto, aby se jednotlivý nákupčí aktivním způsobem zhostili své role, je zapotřebí v podniku vyřešit zejména otázku jejich motivace. Klíčovou úlohu sehrává nejen motivace hmotná ale také podmínky, za nichž nákupčí svou práci vykonává. [5]

Po zhodnocení situace na nákupním trhu (včetně výzkumu) přistupuje nákupčí k samotnému **výběru dodavatele**. Při vlastním rozhodování o dodavatelích lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé z uvedených metod: [5]

Metody při rozhodování o dodavatelích

- **expertního odhadu** (týmu, nebo jednotlivce)
- **scoring- modelu** probíhá na základě kvantifikovaného hodnocení předem stanovených kritérií)
- **porovnání nabídek** (z hlediska cenové úrovně dodavatele)
- **kombinované metody** (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod). [5]

Kromě uplatnění uvedených víceméně objektivních metod je možné se v nákupní praxi podniků setkat s dalšími, **specifickými přístupy k výběru dodavatele:**

- nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji,
- nákupčí razí subjektivní přístup (volí první variantu),
- nákupčí se řídí subjektivními zájmy,
- výběr probíhá formou konkurzního řízení. [5]

Při propočtech nákladovosti jednotlivých dodavatelů je nutné zajistit, aby byly propočty srovnatelná, co se týče:

- nakupovaného množství,
- velikosti jednotky,
- ceny. [5]

Cenová politika nákupu však ve skutečnosti nemůže být z hlediska opatření tak aktivní, jako je cenová politika prodeje. Nelze ji tedy řešit pomocí technik, které jsou zvažovány

v rámci prodejních aktivit. **Prostor pro cenová jednání je dán zejména podnikem, který činí poptávané množství na celkových tržbách dodavatele.** I v situaci významného dodavatele se redukce ceny zpravidla neřeší přímo cenovými nástroji, ale spíše **různými variantami dodacích a platebních podmínek.** [5]

*U opakovaných nákupů se doporučuje **opakovat rozhodnutí** o volbě dodavatele (2* do roka), a to na základě aktualizovaných informací doplněných o srovnání nových nákupních možností a zkušeností.*³

Při nákupním rozhodování je užitečné rozlišit dvě skupiny dodavatelů:

1. **Dodavatelé velmi malí, pro něž jsou i drobné zakázky jsou důležité.** Jde například o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou „ místní pověst“. Proto bývají velice spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání, než s většími dodavateli.

2. **Větší dodavatelé, kteří jsou schopni, dodat často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků,** ale někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího či ústupky v kvalitativních parametrech. [8]

Výběr dodavatelů

Fáze nákupního procesu organizace, kdy kupující prozkoumá nabídky a vybere dodavatele.

Při výběru dodavatele musí nákupní centrum rozhodnout, kolik dodavatelů využít. Kdysi firmy preferovaly velký počet dodavatelů, aby si zajistily dostatečné dodávky a dosáhly cenových slev. Trvaly také na každoročním jednání o obnovení kontraktu a často měnily objem obchodů s jednotlivými dodavateli. Nyní však firmy počet dodavatelů stále více omezují. Mnohé jej snížily o 20 až 80 %. Tyto společnosti očekávají, že s nimi budou jejich preferovaní dodavatelé úzce spolupracovat na vývoji produktu a cení si jejich návrhů a doporučení.

Existuje dokonce trend směřující k zásobování z jediného zdroje, kdy pro celou třídu zboží dlouhodobě využíván pouze jeden dodavatel. Využití jediného zdroje může konzistentnost

³ SYNEK, Miroslav, ed. Manažerská ekonomika. 2.dopl.vyd.Praha: Grada, 2001.ISBN 80-247-9069-6, s. 217

produktů a umožní přizpůsobit provoz jedné konkrétní suroviny nebo součástce (místo aby se procesy měnily v závislosti na aktuálním dodavateli). Mnoho firem se však na tento způsob zásobování zatím zdráhá přejít. Bojí se, že by na výhradním dodavateli byli příliš závislé nebo že by tento dodavatel příliš zpohodlněl a ztratil konkurenceschopnost. Někteří marketéři přišli s programy, které se s těmito obavami mají vypořádat. [4]

7. Specifikace objednávkové rutiny

V této fázi kupující **specifikací objednávkové rutiny**. Ta zahrnuje konečnou objednávku u vybraných dodavatelů a uvádí technické specifikace, potřebné množství, očekávané termíny dodání, zásady vrácení zboží, záruky a další položky. V případě údržby, oprav a provozu používají firmy pravidelných objednávek stále častěji **rámcové smlouvy**. Rámcová smlouva zakotvuje dlouhodobý vztah, kdy dodavatel slibuje za sjednanou cenu doplňovat po stanovené období zásoby zákazníka podle potřeby. Dodavatel udržuje skladové zásoby a počítač kupujícího automaticky tiskne objednávky, když jsou tyto zásoby zapotřebí. Rámcová objednávka eliminuje nákladný proces opětovného sjednávání nákupu pokaždé, když je třeba doplnit zásoby. Také umožňuje kupujícímu vystavit větší počet menších objednávek, a tak snížit úroveň skladových zásob a náklady na skladování. Rámcové smlouvy vedou k většímu využití zásobování z jednoho zdroje a ke koupi více položek od tohoto zdroje. Pevněji svazují dodavatele s odběratelem a znesnadňují ostatním dodavatelům proniknutí do firmy, pokud je odběratel spokojen s cenami a servisem. [4]

Specifikace objednávkové rutiny

Fáze nákupního procesu organizace, kdy kupující vystaví dodavatelům konečnou objednávku a uvede technické specifikace, potřebné množství, očekávané termíny dodání, zásady vrácení zboží a záruky. [4]

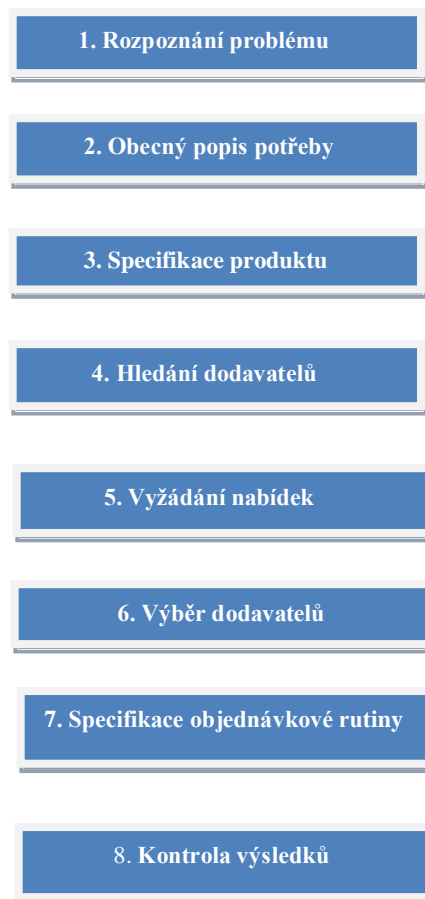
8. Kontrola výsledků

V této fázi kupující kontroluje výsledky činnosti dodavatele. Může se obrátit na uživatele s dotazem, nakolik jsou s těmito výsledky spokojeni. **Kontrola výsledků** může vést k tomu, že kupující bude ve smlouvě pokračovat, změní jí, nebo zcela zruší. Úkolem prodejce sledovat stejné faktory jako kupující a ujistí se, že podává očekávaný výkon ke spokojenosti kupujícího. [4]

Pro mnoho institucionálních trhů jsou charakteristické nízké rozpočty a klienti s omezenou možností volby. Například studenti bydlící v rámci kampusu si obvykle nemohou vybírat a

musí jíst to, co univerzitní menza nabízí. O kvalitě jejich stravování rozhoduje menza. Cílem nákupu není zisk, protože je jídlo poskytováno v rámci celkového balíčku služeb. Cílem není ani striktní minimalizace nákladů- studenti nepokojení s tím, co v menze dostávají, si budou stěžovat ostatním a tím utrpí pověst školy. Proto musí nákupčí hledat takového dodavatele, který zajistí za nízkou cenu jídlo odpovídající jistému minimálnímu standardu. [4]

Marketéři často zakládají samostatné divize specializované podle potřeb institucionálních odběratelů. Například Heinz vyrábí, balí a určuje ceny kečupu a dalších produktů různým způsobem, aby lépe uspokojil požadavky nemocnic, univerzit, a dalších institucionálních trhů. [4]



Obr. 5 Jednotlivé kroky typického prvního nákupu [vlastní]

3 DODAVATELSKO- ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

Dodavatelstvo - odběratelské vztahy tvoří zajímavý doplněk při řešení problematiky nákupu, dodavatelů nebo odběratelů.

3.1 Intenzivní uplatnění principu řízení dodavatelského řetězce

Navážeme-li na rozlišení řízení procesů z hlediska interních zákazníků, pak v rámci řízení dodavatelského řetězce jde o řízení kooperaci přesahující podnik tak, že dodavatelům na straně jedné a zákazníci na straně druhé hodnotového řetězce jsou koordinováni při utváření podnikatelských procesů. [9]

3.2 Dodavatelský užitek

*Dodavatelský řetězec vytváří předpoklad pro otevírání nákupního trhu, a tím rozvoj nákupního marketingu, což je možno chápat jako **dodavatelský užitek**.* ⁴

Standardizace vstupu materiálu a rozšíření přístupu ke zdrojům vedou k zeštíhlení nákupního procesu, který vyžaduje méně zdrojů a přispívá k urychlenému obratu kapitálu. [10]

3.3 Ukazatel efektivity dodavatelského řetězce

Efektivnost dodavatelského řetězce můžeme samozřejmě měřit řadou ukazatelů.

Tyto ukazatele je možno členit z následujících hledisek:

- časová efektivnost řetězce (dodací lhůty, objednávací lhůty),
- nákladovost procesu (přímé a nepřímé náklady, specifické náklady na řízení řetězce),
- finanční efektivnost procesu (využívá zdrojů a rentabilita, tj. využití zásob, kapacit, výrobních a skladovacích ploch, rentabilita kapitálu),
- plnění cílů řetězce (poskytované služby, plnění dodávek, kvalita dodávek, spokojenost zákazníků) [10]

⁴ TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost. Praha: C. H .Bech, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0, s.335

3.4 Smluvní síla dodavatelů

Čtvrtým z Porterových pěti faktorů je **smluvní síla dodavatelů**.⁵

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik toto zvýšení musí zaplatit anebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Opačně, slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a dodávat vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. [2]

Podle Portera jsou dodavatelé silnější v následujících případech:

- jestliže výrobky, které dodavatelé mají málo substitutů,
- když mikrookolí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité, v takovém případě existence dodavatelů na tomto mikrookolí nezávisí, dodavatelé tak mají malý stimul snižovat ceny, nebo zlepšovat kvalitu,
- pokud jsou dodavatelé natolik diferencovaní, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému, v takovém případě je podnik závislý na daném dodavate-li a není schopen proti tomu cokoli udělat,
- mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací do daného mikrookolí, podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny,
- jestliže kupující podniky naopak nejsou schopné využít hrozby vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami. [2]

⁵ DEDUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4, s. 22

4 EXAKTNÍ METODY VÝBĚRU DODAVATELŮ

Exaktní metody mají sloužit jako výchozí pomůcka při řešení problematiky, která vzniká při výběru dodavatelů. Má usnadnit rozhodování o výběru konečného dodavatele. V níže uvedených podkapitolách je blíže osvětlena daná problematika.

4.1 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

V průběhu nákupu musí podnik zvažovat klíčová kritéria. Tyto kritéria se zaměřují na oblast vlastností produktů a služeb, dále také na schopnosti dodavatelů. [6]

Existuje sedm základních nejpoužívanějších kritérií:

1. cena,
2. schopnost uspokojit požadavky na kvalitu,
3. schopnost dodavatele vyhovět požadovanému termínu dodání,
4. technické parametry produktu,
5. možnost reklamace v případě nekvalitního provedení,
6. předešlé zkušenosti při uzavírání smluv a realizaci dodávek dodavatelem,
7. kapacita, kvalita a technologická úroveň výrobních zařízení (dodavatele). [6]

Protože při vlastním rozhodování můžeme zvažovat celou škálu kritérií, existuje řada členění uspořádání kritérií, které se liší počtem, pojetím a označením. Jedno z členění dělí kritéria do těchto tří skupin:

- týkající se výrobků a služeb (servisní služby),
- týkající se ceny a kontrakčních podmínek (dodacích),
- týkající se dodavatele, jeho image a chování. [12]

Dalším důležitým bodem při stanovování kritérií je volba vhodných konkrétních kritérií. Tyto kritéria by měl podnik volit tak, aby měla určitou váhu vůči konkrétním podmínkám v podniku. Přednost by měla mít kritéria ovlivňující ekonomické a obchodní výsledky podniku a prodejnost finálního výrobku. [7]

4.2 Stanovení vah kritérií

Kritéria, která si firma zvolí k ohodnocení dodavatelů, nemají nikdy stejnou váhu. Toto je dáno různými názory rozhodovatelů, a proto existují metody, které nám usnadňují stanovení těchto vah jednotlivých kritérií.[7]

Mezi tyto metody patří:

- **Metoda pořadí** - jedná se o nejjednodušší metodu. Každý rozhodovatel uspořádá určená kritéria od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Nejdůležitějšímu kritériu je přiřazena hodnota k , což je počet kritérií. Druhému nejdůležitějšímu kritériu je přiřazena hodnota $k-1$. Takto postupujeme u všech kritérií. Hodnotu přiřazenou i -tému kritériu označíme symbolem p_i , potom můžeme váhu kritérií vyčíslit ze vztahu, který je uvedený v rovnici.

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i}$$

Součet všech vah kritérií musí být roven jedné.

- **Fullerův trojúhelník** - principem této metody je párové srovnání dvou kritérií. Hodnotitelé vyplní trojúhelníkovou šablonu, ve které zvýrazní významnější kritérium. Po vyplnění se provede součet označení pro i -té kritérium symbolem p_i , následný výpočet vah získáme vztahem z obrázku.[7]

4.3 Metody hodnocení dodavatelů

Pro splnění plánů nákupu je důležité identifikovat vhodné výrobky a služby, k nimž přiřadíme reálně možné dodavatele. Pro každou položku získáme několik možných dodavatelů, z nichž vybereme nejvhodnějšího, popřípadě několik nejvhodnějších. Tento výběr provádíme na základě kritérií, která jsou pevně stanovena pro daný výběr. Tyto kritéria hodnotíme u všech potencionálních dodavatelů a na základě jejich srovnání vybíráme. Pro toto hodnocení dodavatelů můžeme používat různé metody. [3]

Mezi tyto metody patří:

Scoring model- nástroj kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů. Za pomoci získaných informací ohodnotí dodavatele u všech stanovených kritérií. Toto ohodnocení je provedeno na základě splnění požadavků kritéria v určitém období, tedy počet bezchybných dodávek za období. Získané hodnoty jsou vyjádřeny podílem v procentech nebo za pomoci recipročního indexu.

Reciproční index je relativní hodnota kritérií. Jednotlivá kritéria mají předem přiřazené váhy podle důležitosti. Celkové ohodnocení získáme pomocí váženého aritmetického průměru. Získané ohodnocené srovnáme s nejvyšším možným počtem dosažitelných bodů a na základě toho dodavatele třídíme. Tato hodnota se získá tak, že kritérium k_1 s nejlepší hodnotou vyjádříme jako sto procent a ostatní kritéria vyjádříme poměrem znázorněným v rovnici,

$$RI_i = \frac{k_1}{k_i} * 100 \quad [5]$$

Prosté hodnocení podle pořadí- hodnocení se provádí hodnocením jednotlivých kritérií u všech potenciálních dodavatelů. K jednotlivým kritériím přiřazujeme body 1-3. Nejvyšší body dostane nejvýhodnější dodavatel. Tyto body sečteme. Za nejlepšího dodavatele považujeme toho, který získá nejmenší počet bodů. [1]

Tab. 2 Hodnocení dodavatelů [1]

		Dodavatelé		
		A	B	C
Kritérium	Cena v Kč	60	80	100
	Kvalita (%)	100	85	85
	Servis (%)	85	95	75
	Spolehlivost	90	80	90

Tab. 3 Přiřazení bodového hodnocení [1]

Kritérium		Dodavatelé		
		A	B	C
	Cena v Kč	1	2	3
	Kvalita (%)	1	2	2
	Servis (%)	2	1	1
	Spolehlivost	1	2	1
	Σ	5	7	9
	Pořadí	1	2	3

Váhové hodnocení podle pořadí- používá metodu prostého hodnocení, kde ke každému kritériu přiřadíme předem stanovenou váhu. Dále provedeme bodové hodnocení čísla 1-3, toto hodnocení vynásobíme váhami kritérií. Získané součiny sečteme a vybereme dodavatele s nejnižším bodovým ohodnocením. [1]

Tab. 4 Váhová hodnocení podle pořadí [1]

Kritérium		Váha kritéria	Dodavatelé		
			A	B	C
	Cena v Kč	30%	0,3	0,6	0,9
	Kvalita (%)	30%	0,3	0,6	0,6
	Servis (%)	20%	0,2	0,4	0,2
	Spolehlivost	20%	0,2	0,4	0,2
	Σ	100%	1,2	1,8	2,3
	Pořadí		1	2	3

5 NÁSTROJE DIFERENCOVANÉHO ŘÍZENÍ

Tyto nástroje slouží jako základní prostředek pro korekci veškerých zásob v podniku. Umožňují dosáhnout zjištění, kde zásoby vznikají a z jakého důvodu zde vznikají. Na základě informací získaných za pomoci těchto nástrojů můžeme zvolit příslušná opatření k redukci zásob. Jako základní metoda pro toto hodnocení se většinou v podnicích používá metoda analýzy ABC, která je použita v praktické části této práce.

5.1 Analýza ABC

Analýza ABC slouží k řešení problematiky spojených se zásobami. Tyto problémy řeší zařazením veškerého zboží či do tří kategorií A, B a C a to na základě současné hodnoty materiálu na skladě. Je založena na tzv. **Paretově principu** (pravidlo 80/20). Tento princip říká, že zhruba 80% důsledků vyplývá z 20% příčin. Analýza ABC patří mezi často aplikovanou metodu zjištění aktuálního stavu zásob. Jako každá metoda při správném uplatnění nám poskytne správné údaje k vyřešení problému. Samozřejmě existuje i zde poměrně velké riziko nesprávné implementace a tím pádem může vést dokonce k mylným závěrům.

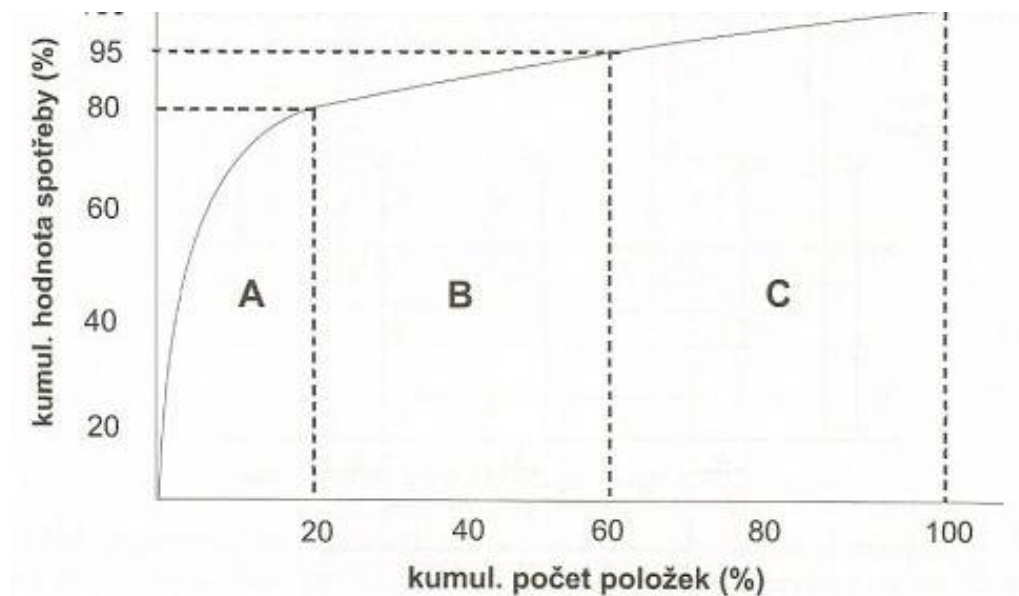
Popis jednotlivých kategorií analýzy ABC:

Kategorie A - obsahuje velmi důležité skladové položky, tyto položky reprezentují 80 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Těmto položkám se věnuje největší pozornost, sledují se průběžně. Předpověď potřeby se stanovuje individuálně za pomoci co nejpřesnějších metod a často se aktualizuje.

Kategorie B - jedná se o středně důležité skladové položky, jejich podíl na hodnotě spotřeby nebo prodeje je 15 %. Tyto položky se sledují podobně jako u kategorie A, ale ne tak často a intenzivně. Řídící veličiny se stanovují individuálně za pomoci poněkud jednodušších metod. Kontrola se neprovádí často.

Kategorie C - do této kategorie se zařazují málo důležité položky, kterým se věnuje nejmenší pozornost. Podíl na hodnotě spotřeby nebo prodeje je 5 %. Pro předpověď potřeby se používá aritmetický průměr spotřeby, vypočítaný z časové řady. Tyto položky mají nezávislou poptávku, proto se řídí objednacím systémem s delším kontrolním intervalem. Těchto položek je většinou značný počet, proto je dobré rozdělit je do několika podkategorií. Pro každou podkategorii se použijí jednotné skupinové časové normy.

Rozdělení položek do tří kategorií nemusí být vždy závazné, může být použita i čtvrtá kategorie. Tato kategorie se používá pro zpřesnění analýzy, k tomu může složit i rozdělení jednotlivých kategorií do podkategorií. [7]



Obr. 5 Lorenzova křivka [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 FIRMA XY

Firma vybraná pro praktickou část této práce se nachází ve větší obci v průmyslovém areálu, kde je soustředěno několik dalších podniků. V současné době patří podle počtu zaměstnanců mezi středně velké podniky. Předmětem jejího výrobního programu je sériová výroba kovových koncovek pro hydraulické hadice.

6.1 Základní charakteristika podniku

Jako vzorovou firmu pro tuto práci jsem si vybral firmu XY, která se během svého 20 letitého působení na trhu neustále rozvíjí, kromě přechodné stagnace vyvolanou ekonomickou krizí, která probíhala v letech 2008 a 2009. Jejím hlavním výrobním zaměřením je sériová výroba kovových dílů na CNC soustruzích převážně pro zahraniční odběratele.

Samozřejmě v období ekonomické krize se i tento podnik potýkal s existenčními problémy. Naštěstí toto nepříznivé období překonal bez propouštění svých zaměstnanců. Po období stagnace došlo k prudkému oživení na trhu a v jeho důsledku zvýšená poptávka. Proto se v nedávné době se firma přemístila do většího výrobního areálu z důvodu rozšiřování své produkce za splnění zvýšené poptávky od odběratelů. Tako skutečnost má i své negativa, jelikož firma nemá dostatek vlastních finančních zdrojů na nákup nových automatických soustruhů. Firma si musela vzít bankovní úvěr, při kterém musela splnit některá náročná kritéria, která po ní požadovala banka.

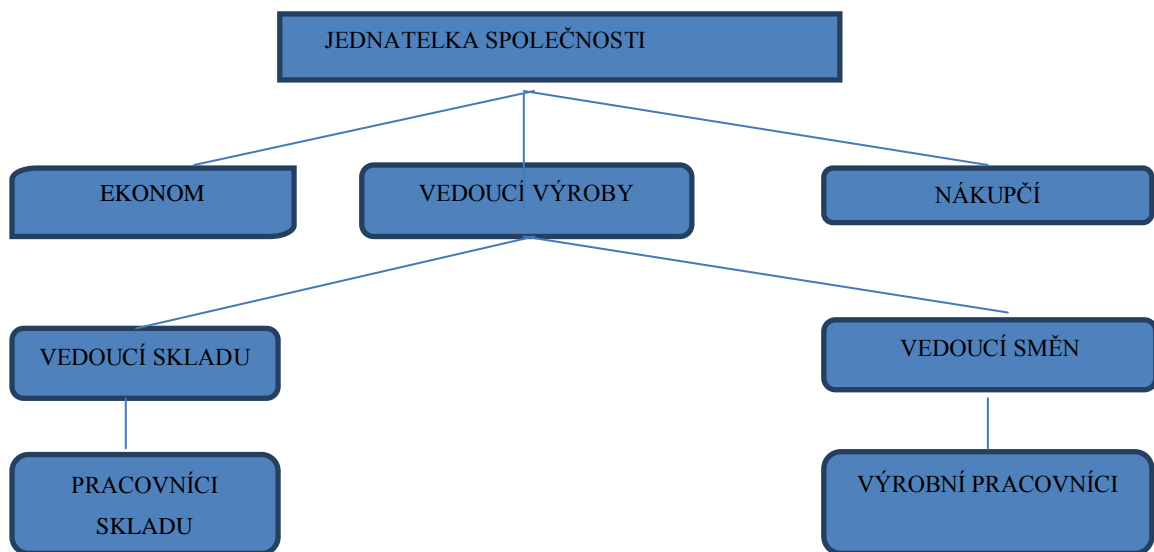
Problematiku nákupu strojního zařízení firma XY řeší po delší časové období formou nákupu již starších použitých strojů. Používání starších CNC soustruhů má ale velké negativum, nejčastěji dochází k časté poruchovosti a tím pádem dochází k velkým nežádoucím časovým prodlevám při plnění plánovaného objemu výroby.

Na druhé straně nákup nových strojů je ale příliš finančně nákladný. Samozřejmě, vše je otázkou vynaloženého množství finančních prostředků, které má firma k dispozici. Aby nákup nových strojů nezatížil firmu natolik, že to povede až k velkým existenčním problémům a posléze k zániku samostatného podniku.

Nákupní cena staršího strojního vybavení tvoří relativně zlomek nákupní ceny nových strojů, což může být velkým lákadlem. Proto cena bývá hlavním argumentem při rozhodování mezi nákupem nového nebo již použitého strojního zařízení. Nové stroje by ale měli vyrábět efektivněji bez častých poruch, než starší a použité strojní zařízení.

Dalším velkým problémem, který musí firma XY řešit je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří dokáží, nejen kontrolovat měření předepsané technické parametry výrobku, ale i řešit různé problémy, které vznikají při výrobě. Například správné naštelení všech technických parametrů dalšího výrobku si vyžaduje zkušené a zdatné pracovníky. Doba naštelení na nový výrobní produkt může podle různého stupně obtížnosti různit. Od 30 minut po několik hodin, případně i 1 směnu či více.

6.2 Organizační struktura podniku



Obr. 6 Organizační hierarchie podniku XY [vlastní]

Ve vybraném podniku XY je organizační členění rozděleno takto:

Majitelka společnosti je současně i **jednatelkou**. Jejími přímými podřízenými jsou tyto pracovní pozice:

- ekonomické oddělení,
- vedoucí výroby,
- nákupčí.

Vedoucímu výroby se zodpovídají tyto pracovníci:

- vedoucí skladu,
- pracovníci skladu,
- vedoucí směn,
- výrobní pracovníci.

7 SOUČASNÁ PRAXE PŘI VÝBĚRU DODAVATELŮ

Firma jakožto dceřiná společnost zahraniční firmy, je ve většině případů odkázána na jediného hlavního dodavatele **hlavních vstupů**, kterými jsou ocelové pruty. Tento hlavní dodavatel uskutečňuje dodávky z 80 %. Zbývající sortiment uskutečňuje jeden dodavatel z Polska a dalším je tuzemský dodavatel.

U dodavatelů **vedlejších a pomocných vstupů** je rozhodnutí výběru konkrétních dodavatelů pouze na firmě samotné.

V současnosti podnik žádné exaktní metody pro výběr dodavatelů nepoužívá, při výskytu nutnosti změny dodavatele se řídí pouze subjektivním názorem jednoho konkrétního pracovníka, což rozhodně není nejlepší řešení daného problému.

7.1 Rozčlenění vstupních položek

Pomocí údajů získaných o nákupech podniku za rok 2012, se provedla analýza ABC, která rozčlenila nakupované vstupy do tří kategorií na základě jejich procentuálního podílu na celkovém nákupu. Pro zhotovení analýzy se použily údaje o četnosti vstupních položek za uplynulé období, konkrétně od 1. 11. 2012 do 15. 11. 2012. Za dané časové období se uskutečnilo celkem 45 dodávek.

Celková vynaložená částka za uplynulé období veškeré vstupy byla 4.784 tisíc.

Z toho bylo 31 dodávek hlavních vstupů, což představuje podíl na celkovém počtu 70,45% a vynaloženou částku 3.369 tisíc Kč.

8 dodávek vedlejších vstupů, které mají podíl na celkovém počtu 18,18% a vynaloženou částku 870 tisíc Kč.

5 dodávek pomocných vstupů, jejich zastoupení na celkovém počtu je 11,37% a vynaloženou částku 544 tisíc Kč.

Podrobnější rozdělení jednotlivých vstupních položek:

Kategorie hlavních vstupů - jedná se o výrobní materiál, konkrétně o ocelové pruty pro CNC a NC stroje. Hlavní dodavatel, kterého doporučila mateřská firma uskutečňuje dodávky z 80%. O zbývajících 20 % dodávek se dělí rovným dílem 2 pomocní dodavatelé.

Výběr dodavatelé se provádí pouze u pomocných dodavatelů a to jen v případě nespokojenosti s nimi. U této kategorie, která má největší objem nákupu a patří do skupiny A se aplikuje Scoring model.

Kategorie vedlejších vstupů - jedná se o vstupy, které pomáhají realizovat samotný výrobní proces. Oleje (řezné, převodovkové, hydraulické). Odmašťovač, kalibry, soustružnické nože a vrtáky a závitová očka.

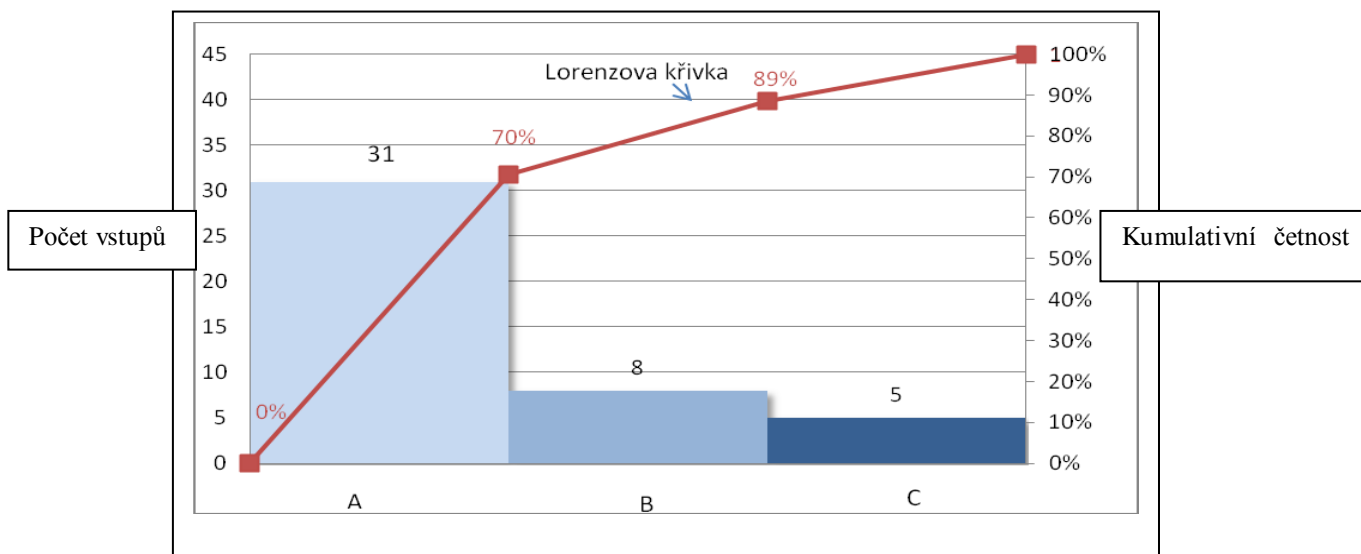
Výběr dodavatelů se provádí také až v případě nespokojenosti se stávajícími dodavateli. U této kategorie, která svým objemem nákupu patří do skupiny B, se aplikuje metoda váhového hodnocení podle pořadí.

Kategorie pomocných vstupů - jedná se vstupy, které nemají žádný přímý vliv na samotný výrobní proces. Jsou to například kancelářské potřeby, čisticí a hygienické potřeby. Výběr dodavatelů se i v tomto případě uskutečňuje také až v případě nespokojenosti s dodavateli.

U této kategorie, která svým objemem nákupu patří do skupiny C, se aplikuje metoda prostého hodnocení podle pořadí.

Tab. 5 Tabulka pro sestavení Paretova diagramu [vlastní]

Druhy vstupů	Počet vstupů	Kumulovaný počet vstupů	Kumulovaný podíl celkovém nákupu v procentech
Hlavní vstupy	31	31	70,45
Vedlejší vstupy	8	39	88,63
Pomocné vstupy	5	39	100,00
Celkem	45	–	–



Obr. 7 Paretův diagram [vlastní]

Písmeno A v obrázku představuje hlavní vstupy, které mají největší procentuální podíl.

Písmeno B v obrázku představuje vedlejší vstupy, které mají výrazně menší podíl.

Písmeno C v obrázku představuje pomocné vstupy, které jsou nejméně zastoupeny.

Pravá strana Paretova diagramu představuje kumulativní četnost jednotlivých vstupů v %.

Levá strana představuje celkový počet vstupů, v tomto konkrétním případě se jedná o 45 vstupů.

8 NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VÝBĚRU DODAVATELŮ

V této části na základě získaných teoretických poznatků, interních informací o firmě za rok 2012 se naskytá možnost změny nynějšího procesu při výběru dodavatelů.

Protože firma nyní nevyužívá žádné exaktní metody pro výběr a hodnocení dodavatelů, navrhuje se používat metody, které jsou aplikovány níže na konkrétním portfoliu nakupovaných materiálů.

Proces je rozdělen podle těchto kategorií:

Hodnocení dodavatelů hlavních vstupů A- tato kategorie je nejdůležitější, protože obsahuje největší podíl na celkovém nákupu. Proto je potřeba pro zhodnocení vhodných dodavatelů zvolit náročnější metodu. Vhodnou metodou je scoring model.

Hodnocení dodavatelů vedlejších vstupů B- tato kategorie je méně důležitá z pohledu podílu na celkovém nákupu, proto pro zhodnocení vhodných dodavatelů stačí jednodušší metoda. Vhodnou metodou je váhové hodnocení podle pořadí.

Hodnocení dodavatelů pomocných vstupů C -tato kategorie je nejméně důležitá z pohledu podílu na celkovém nákupu, proto pro zhodnocení vhodných dodavatelů stačí nejjednodušší hodnocení. Vhodnou metodou je prosté hodnocení podle pořadí.

V níže uvedených subkapitolách jsou aplikované metody hodnocení podle požadovaných kritérií firmy.

Při výběru dodavatelů jsou pro podnik rozhodující tyto hlavní hodnotící kritéria:

- cena,
- kvalita,
- spolehlivost,
- servis.

8.1 Hodnocení dodavatelů hlavních vstupů

V této podkapitole je provedeno hodnocení dodavatelů hlavních vstupů a to za pomoci scoring modelu.

Před provedením hodnocení pomocí scoring modelu je nutné si předem zvolit vhodná kritéria a stanovení jejich váhy. V tomto případě je použita pro stanovení váhy kritérií bodovací metoda.

Tab. 6 Pořadí kritérií získané bodovací metodou [vlastní]

Kritéria	Hodnotitelé				Pi
	Jednatelka	Vedoucí výroby	Nákupčí	Vedoucí směn	
Cena	4	2	4	4	14
Kvalita	2	3	1	3	9
Spolehlivost	3	4	3	2	12
Servis	1	1	2	1	5
Σ	10	10	10	10	40

Prvním krokem bodovací metody je stanovení pořadí kritérií. V tomto případě se zvolila čtyři kritéria, která byla zvolena pracovníky podniku. Konečné pořadí kritérií určili hodnotitelé podle důležitosti kritérií a vyjadřuje počet bodů, která celkově konkrétní kritéria získala. Získané body slouží k určení vah kritérií.

Tab. 7 Váhy kritérií pro dodavatele hlavních vstupů [vlastní]

Kritéria	Váha	Pořadí
	Kritéria	
Cena	0.350	1
Spolehlivost	0,300	2
Kvalita	0.225	3
Servis	0.125	4
Σ	1,000	

Dalším krokem bodového hodnocení je určení vah jednotlivých kritérií. V teoretické části této práce je uveden vztah, který určuje váhu kritérií. Nejvýznamnějším kritériem se stala cena. Následujícím krokem je hodnocení pomocí scoring modelu. Hodnocení dodavatelů pomocí **scoring modelu** je uskutečněno za sledované období (47) dodávek.

Tab. 8 Scoring model hodnocení dodavatelů hlavních vstupů [vlastní]

Kritéria	Popis hodnot	Dodavatelé		
		Marcegalia	Stalma	Radacciai
Cena	Průměrná cena za hodnocené období	30280	32652	34987
	Reciproční index	100	92,73	86,5
	Váha kritéria v %	35		
	Body (reciproční index krát váha kritéria)	35	32,45	30,28
Kvalita	Počet bezchybných dodávek za období	43	44	45
	Podíl v %	91,49	93,6	95,74
	Váha kritéria v %	22,5		
	Body (podíl krát váha kritéria)	20,59	21,06	21,54
Spolehlivost	Překročení dod. lhůt ve dnech za období	14	19	16
	Reciproční index	100	73,68	87,5
	Váha kritéria v %	30		
	Body (reciproční index krát váha kritéria)	30	22,10	26,25
Servis	Počet bezchybných dodávek za období	42	46	43
	Podíl v %	89,37	97,87	91,49
	Váha kritéria v %	12,5		
	Body (podíl krát váha kritéria)	11,18	12,23	11,44
Čelkové hodnocení		96,77	87,84	89,51
Pořadí		1	3	2

Z tabulky číslo šest je patrné, že celkovým vítězem se stal dodavatel Marcegalia, ze 4 sledovaných parametrů měl nejlepší výsledky ve třech. Tento dodavatel je i v současnosti hlavním dodavatelem analyzované společnosti.

8.2 Hodnocení dodavatelů vedlejších vstupů

V této části se provádí hodnocení dodavatelů vedlejších vstupů, konkrétně položky řezného oleje.

Toto hodnocení se uskutečnění pomocí váhového hodnocení hodnocením podle pořadí. Základem této metody je stanovení vah kritérií. Pro tuto kategorii jsou opět zvoleny 4 hlavní kritéria.

Tab. 9 Hodnoty kritérií pro dodavatele vedlejších vstupů [vlastní]

KRITÉRIA	HODNOTITELÉ				Pi
	Vedoucí výroby	Nákupčí	Vedoucí směn	Pracovník výroby	
Cena	1	3	2	1	9
Kvalita	3	4	3	4	14
Spolehlivost	3	2	4	3	11
Servis	2	1	1	2	6
Σ	10	10	10	10	40

Dalším krokem, který následuje, je stanovení vah jednotlivých kritérií.

Tab. 10 Váhy kritérií pro dodavatele vedlejších vstupů [vlastní]

Kritéria	Váha kritéria	Pořadí
Kvalita	0.350	1
Spolehlivost	0.275	2
Cena	0.225	3
Servis	0.150	4
Σ	1.000	

Následujícím krokem je samotné hodnocení dodavatelů řezného oleje pracovníky firmy.

Tab. 11 Hodnocení dodavatelů řezného oleje [vlastní]

Kritéria	Dodavatelé		
	Solige	T- Lab	Al Oil
Cena	vysoká	střední	nízká
Kvalita	výborná	výborná	střední
Spolehlivost	výborná	střední	střední
Servis	výborná	střední	nízká

Následujícím postupem, je stanovení pořadí dodavatelů podle kritérií. Nejnižší číslo získá ten dodavatel, který nejvíce splňuje konkrétní kritérium. Naopak nejvyšší číslo získá dodavatel, který nejméně splňuje konkrétní kritérium.

Tab. 12 Pořadí dodavatelů podle stanovených kritérií [vlastní]

Kritéria	Dodavatelé		
	Solige	T- Lab	Al Oil
Cena	3	2	1
Kvalita	1	1	2
Spolehlivost	1	2	2
Servis	1	2	3

Závěrečným postupem této metody je stanovení konečného pořadí posuzovaných dodavatelů. Váha kritéria se vynásobí hodnotou jednotlivého kritéria a výsledné hodnoty jsou sečteny.

Tab. 13 Pořadí dodavatelů stanovené váhovým hodnocením podle pořadí [vlastní]

Kritéria	Váha kritéria	Dodavatelé		
		Solige	T- Lab	Al Oil
Cena	22,50%	0,675	0,450	0,225
Kvalita	35,00%	0,350	0,350	0,700
Spolehlivost	27,50%	0,275	0,550	0,550
Servis	15,00%	0,150	0,300	0,450
Σ	100%	1,450	1,650	1,925
Pořadí		1	2	3

Po následném porovnání výsledků pořadí dodavatelů řezného oleje vyšel jako vítěz dodavatel Solige. V současné době odebírá podnik řezný olej pouze od firmy T- Lab, která skončila až na druhém místě v hodnocení. Hlavním doporučením pro podnik XY je přejít od stávajícího odběratele k dodavateli Solige.

8.3 Hodnocení dodavatelů pomocných vstupů

V této části se provádí hodnocení dodavatelů pomocných vstupů, konkrétně kancelářských potřeb.

Pro hodnocení dodavatelů pomocných vstupů je plně dostačující metoda - prosté hodnocení podle pořadí.

Tab. 14 Hodnocení dodavatelů kancelářských potřeb [vlastní]

Kritéria	Dodavatelé		
	Creas	Pen	Marvel
Cena	střední	nízká	vysoká
Kvalita	vysoká	střední	vysoká
Spolehlivost	střední	vysoká	střední
Servis	vysoká	nízká	vysoká

Nyní se přiřadí k jednotlivým kritériím číselné ohodnocení.

Tab. 15 Bodové hodnocení dodavatelů kancelářských potřeb [vlastní]

Kritéria	Dodavatelé		
	Creas	Pen	Marvel
Cena	2	1	3
Kvalita	1	2	1
Spolehlivost	2	1	2
Servis	1	3	1
Σ	6	7	7
Pořadí	1	2,5	2,5

Nejvhodnějším dodavatelem pro podnik je dodavatel s nejnižším bodovým ohodnocením. V tomto případě se stal nejvhodnějším dodavatelem Creas. Podnik nyní odebírá pouze od dodavatele Marvel. Doporučením pro podnik XY je přejít od dodavatele Marvel k dodavateli Creas.

8.4 Ekonomický a neekonomický přínos navržených zlepšení

Zavedením systému hodnocení dodavatelů u veškerých vstupů, dojde k efektivnějšímu výběru dodavatelů. Tím pádem dojde k zlevnění veškerých vstupních položek ale za zachování určitého standartu kvality, nezbytného pro výrobu kvalitních výrobků. Také dojde k určitému zvýšení konkurence schopnosti podniku XY v konkrétním segmentu trhu, kde podnik nabízí své finální produkty. Podnik může snížit konečnou cenu svých produktů, protože snížením nákladovosti vstupů může o určitou částku snížit celkovou konečnou cenu svých produktů, za účelem dosažení zisku.

Nemusí se jednat pouze o zisk z prodeje finálních výrobků, může se jednat i o zvýšení celkové produkce z důvodu snížení ceny. Zákazníci budou při snížení ceny kupovat více. I když po určité době se trh zasytí a koupěchtivost stávajících zákazníků se sníží. Dále se

jedná o zvětšení podílu podniku v segmentu trhu, kde se podnik nachází a tím pádem podnik zaujímá významnější postavení na trhu. Čím významnější roli podnik na trhu zastává, tím má lepší podmínky pro případné vyjednávání s dodavateli či odběrateli.

Při výběru dodavatele hraje důležitou roli vysoký standart kvality výrobku, při kterém se také minimalizují problémy, které se vyskytují při reklamaci z důvodů nekvalitního materiálu. Musí se věnovat čas na vyřízení reklamace, ale vznikají i další náklady vzniklé z nemožnosti použít nekvalitní materiál při výrobě. Dalším důvodem pro uskutečnění reklamace je nekompletní dodávka, či dodávka poškozená při přepravě.

Dalším přínosem je uskutečnění výběru spolehlivého dodavatele, který uskutečňuje dodávky včas a ve správně objednaném množství.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývá optimalizací procesu výběru dodavatelů. Daná problematika procesu je zde nejprve nastíněna po teoretické stránce a posléze prakticky aplikována na vybraný podnik XY.

Teoretická část se zabývá problematikou procesu výběru dodavatelů pomocí teoretických poznatků. Dále jsou zde uvedeny metody, které souvisí s procesem výběru dodavatelů. Jedná se o metodu prostého hodnocení podle pořadí a metody pro stanovení vah kritérií. Dále je to scoring model a analýza ABC.

Praktická část se zabývá údaji o vybraném podniku XY a jeho současnou praxi při výběru dodavatelů. Při hodnocení dodavatelů jednotlivých vstupů se prakticky aplikují metody uvedené v teoretické části. Z výsledků vyplynuly doporučení zlepšení výběru u dodavatelů vedlejších a pomocných vstupů.

Nejdůležitější změnou, kterou by měla firma XY uskutečnit je začít používat metody procesu hodnocení dodavatelů do své praxe. Alespoň jednou za rok se měla provést kompletní analýza všech dodávek, která odhalí případně nedostatky. Na základě zjištěných údajů podniknout potřebné kroky, které by vedli k odstranění, či alespoň k eliminaci všech zjištěných nedostatků. Na jedné straně to sice představuje zvýšenou časovou zátěž na pověřené pracovníky, kteří se tím budou zabývat, ale v konečném výsledku to přinese prospěch pro firmu XY.

V současné době firma XY vůbec žádné metody neaplikují, což je velká škoda. Změnou dodavatele se začne zabývat, až v případě nespokojenosti se stávajícím dodavatelem jednotlivých vstupů, při výskytu nutnosti změny dodavatele se řídí pouze subjektivním názorem jednoho konkrétního pracovníka, což rozhodně není nejlepší řešení daného problému.

Určitým návrhem jsou metody aplikované v praktické části této práce. Zde by rozhodně stálo za úvahu rozšířit implementované čtyři kritéria, v praktické části této práce, kterými jsou cena, kvalita, spolehlivost a servis na další jiná kritéria. Která kritéria se nakonec vyberou, to musí firma posoudit sama podle pečlivého svého uvážení. Jako určitým doporučením se jeví tyto kritéria, jsou to dodací podmínky nebo i šíře nabízeného sortimentu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČUJAN, Zdeněk. MÁLEK, Zdeněk. Výrobní a obchodní logistika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9
- [2] DEDUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- [3] GROS, Ivana. GROSOVÁ, Stanislava. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6
- [4] KOTLER, Philip, ed. Moderní marketing. Přeložili J. LANGEROVÁ, V.NOVÝ. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [5] LUKOSZOVÁ, Xénie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer press, 2004. ISBN 80-251-0174-6
- [6] PRECLÍK, Vratislav. Průmyslová logistika. Vydání 1. Praha: Nakladatelství ČVUT. 2006. 359 s. ISBN 80-01-03449-6
- [7] SIXTA, Josef. ŤIŤKA, Miroslav. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2
- [8] SYNEK, Miroslav,ed. Manažerská ekonomika. 2.dopl.vyd.Praha: Grada, 2001.ISBN 80-247-9069-6
- [9] TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ Věra. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0
- [10] TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost. Praha: C. H. Bech, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0
- [11] TOMEK, Gustav. TOMEK, Jan. Nákupní marketing. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-10
- [12] TOMEK, Jan. HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- K_1 Hodnota nejlepšího kritéria.
- K_i Hodnota i- tého kritéria.
- P_i Pravděpodobnost i- tého kritéria.
- RI_i Reciproční index i- tého kritéria.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Objekty nákupu v praxi [5].....	11
Obr. 2 Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru [1].....	18
Obr. 3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [12].....	28
Obr. 4 Jednotlivé kroky typického prvního nákupu [vlastní].....	32
Obr. 5 Lorenzova křivka [7].....	40
Obr. 6 Organizační hierarchie podniku XY [vlastní].....	43
Obr. 7 Paretův diagram [vlastní].....	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Rozdílné problémy různých nákupních situací [11].....	16
Tab. 2 Hodnocení dodavatelů [1].....	37
Tab. 3 Přiřazení bodového hodnocení [1].....	38
Tab. 4 Váhová hodnocení podle pořadí [1]	38
Tab. 5 Tabulka pro sestavení Paretova digramu [vlastní].....	45
Tab. 6 Pořadí kritérií získané bodovací metodou [vlastní].....	48
Tab. 7 Váhy kritérií pro dodavatele hlavních vstupů [vlastní].....	48
Tab. 8 Scoring model hodnocení dodavatelů hlavních vstupů [vlastní].....	49
Tab. 9 Hodnoty kritérií pro dodavatele vedlejších vstupů [vlastní].....	50
Tab. 10 Váhy kritérií pro dodavatele vedlejších vstupů [vlastní].....	50
Tab. 11 Hodnocení dodavatelů řezného oleje [vlastní].....	51
Tab. 12 Pořadí dodavatelů podle stanovených kritérií [vlastní].....	51
Tab. 13 Pořadí dodavatelů stanovené váhovým hodnocením podle pořadí [vlastní].....	52
Tab. 14 Hodnocení dodavatelů kancelářských potřeb [vlastní].....	52
Tab. 15 Bodové hodnocení dodavatelů kancelářských potřeb [vlastní].....	53